**ANEXO II – QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO**

|  |
| --- |
| FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO |
| 1. Liderança comprometida com a inovação |  |  |  |  |  |  |
| Definição: O apoio e compromisso da alta administração são cruciais para o sucesso das iniciativas de inovação. A questão da liderança é ainda mais importante quando se implementa uma transformação radical que exige um nível de aprendizagem e mudança, muitas vezes arriscado e caro. Isso requer energia (recursos e poder), que são primariamente detidos e controlados pelos líderes, e devem ser utilizados para vencer a inércia organizacional. Assim, são os líderes visionários que fazem a diferença, formando um ambiente fértil para estimular a inovação na organização. |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1 Liderança inovadora |  |  |  |  |  |  |
| A liderança está comprometida com o desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) e processos... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informal e eventualmente. |   |   | ...formalmente, com metas associadas. |   |   | ...sistematicamente, com metas estabelecidas, empregando processos e práticas de gestão. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 1.2 Inspiração dos funcionários |  |  |  |  |  |  |
| A liderança inspira a criatividade dos funcionários a partir de... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...ações informais e eventuais. |   |   | ...ações formalizadas e periódicas. |   |   | ...interações sistemáticas suportadas por processos e práticas de gestão institucionalizados. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 1.3 Valorização do trabalho criativo |  |  |  |  |  |  |
| A liderança valoriza os funcionários criativos e empreendedores... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informal e eventualmente. |   |   | ...formalmente, reconhecendo sucessos. |   |   | ...sistematicamente, por meio de um programa dereconhecimento e recompensa. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 1.4 Reconhecimento da importância da mudança |  |  |  |  |  |  |
| A liderança reconhece que mudanças são importantes para o futuro da empresa. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informalmente. |   |   | ...formalmente, analisando o passado. |   |   | ...sistematicamente, por meio de avaliação de impacto nos resultados epropondo ações. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Cultura de inovação |  |  |  |  |  |  |
| Definição: A cultura e o clima organizacional têm sido enfatizados como fatores determinantes no processo de inovação. Entre os componentes subjacentes à cultura e ao clima podemos citar a tolerância à ambiguidade, o empowerment, o tempo para iniciativas pessoais, a disposição para correr riscos calculados, entre outros. Uma das melhores formas para desenvolver uma cultura inovadora e aberta é respeitar e investir nas pessoas. O empowerment, por exemplo, promove um clima organizacional que estimula os trabalhadores a sentirem que possuem certo grau de autonomia e sejam menos constrangidos por aspectos técnicos ou vinculados a regras. Além disso, está intimamente associado ao conceito de estruturas organizacionais descentralizadas e com um alto grau de envolvimento e comprometimento das pessoas. |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1 Planejamento da mudança |  |  |  |  |  |  |
| A empresa estimula que os funcionários invistam parte do seu tempo planejando mudanças... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...eventualmente, com foco nos erros do passado. |   |   | ...frequentemente, buscando melhorias nos resultados. |   |   | ...sistematicamente, como decorrência de objetivos estratégicos de longoprazo. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2.2 Estímulo à autoconfiança |  |  |  |  |  |  |
| A empresa estimula a autoconfiança de seus funcionários permitindo que desenvolvam iniciativas próprias... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...eventualmente, apenas para os principais líderes. |   |   | ...frequentemente, para um conjunto de pessoas específicas. |   |   | ...sistematicamente, para todas as pessoas, dentro de níveis estabelecidos deautonomia. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2.3 Estímulos a novas ideias |  |  |  |  |  |  |
| As pessoas são estimuladas a sugerirem novas ideias para produtos (bens ou serviços) ou processos... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...eventual e informalmente. |   |   | ...frequentemente, a partir de orientações formais estabelecidas. |   |   | ...sistematicamente, por meio de mecanismos de incentivo, avaliação e reconhecimento. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2.4 Tomada de riscos |  |  |  |  |  |  |
| A empresa permite que, para a busca de novas soluções, riscos calculados sejam assumidos... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...eventualmente, apenas pela alta liderança. |   |   | ...frequentement e, pelos níveis gerencias. |   |   | ...sistematicamente, para todos os níveis da organização com baseem regras preestabelecidas deautonomia. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Aprendizagem organizacional |  |  |  |  |  |  |
| Definição: A aprendizagem organizacional relaciona-se com a capacidade de a empresa processar, interpretar, codificar, manipular e acessar informações e conhecimento de forma intencional e direcionada. Como o conhecimento e as ideias figuram entre algumas das entradas primárias no processo de inovação, as empresas podem usar a aprendizagem para reduzir incertezas e ambiguidades inerentes à inovação. Assim, está principalmente fundamentada na aprendizagem sobre erros cometidos no passado, posturas, preferências e comportamento dos clientes, bem como também no aprendizado sobre produtos e estratégias dos concorrentes. |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1 Acesso ao conhecimento |  |  |  |  |  |  |
| A empresa fornece a seus funcionários acesso ao conhecimento necessário à realização de algo novo... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informalmente. |   |   | ...formalmente, por meio de capacitações previamente planejadas. |   |   | ...sistematicamente, por meio de um processo institucional de gestão doconhecimento. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 3.2 Aprendizado contínuo |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é capaz de aprender a partir dos seus erros e de outras organizações... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| "...informalmente. |   |   | "...formalmente, analisando as causas e propondo melhorias." |   |   | ...sistematicamente, por meio de processos estruturados de aprendizado e expansão do conhecimento. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 3.3 Revisão dos projetos |  |  |  |  |  |  |
| A empresa analisa e revisa seus projetos... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informalmente, e apenas quando apresentam problemas. |   |   | ...empregando técnicas e ferramentas de análise de cronograma, custos e qualidade. |   |   | ...de modo integrado ao portfólio, empregando técnicas e ferramentas de análise de cronograma, custos, qualidade e riscos. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 3.4 Gestão dos ativos intelectuais |  |  |  |  |  |  |
| A empresa gerencia seus ativos intelectuais (tecnologias próprias, processos, conhecimentos, técnicas, licenças,patentes, marcas etc.)... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informalmente,limitando-se a conhecê-los tacitamente. |   |   | ...formalmente, por meio de registros e estudos de oportunidades. |   |   | ...sistematicamente, comprocesso de desenvolvimento, exploração e proteção, visando a vantagemcompetitiva. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Estratégia orientada à inovação |  |  |  |  |  |  |
| Definição: A estratégia determina a configuração dos recursos, produtos, processos e sistemas que empresas adotam para lidar com incertezas existentes em seu ambiente. Exige que tomem decisões sobre quais funções e negócios devem ser desenvolvidos, e em quais mercados. No entanto, a inovação não é simplesmente uma consequência da estratégia, podendo também influenciá-la, de forma que escolhas estratégicas sejam redefinidas pela inovação. Há, por exemplo, as possibilidades e vantagens associadas às abordagens estratégicas reativas ou proativas, no que tange a velocidade com que organizações desenvolvem inovações em relação aos concorrentes. |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1 Antecipação tecnológica |  |  |  |  |  |  |
| A empresa avalia o impacto de novos desenvolvimentos tecnológicos na sua estratégia... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informalmente, apenas reagindo às mudanças. |   |   | ...formalmente, estudando novos progressos e avanços da tecnologia. |   |   | ...sistematicamente, antecipando tendênciase explorando oportunidades. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 4.2 Alinhamento estratégico |  |  |  |  |  |  |
| Os projetos para novos produtos (bens ou serviços) ou processos desenvolvidos pela empresa... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...estão ocasionalmente alinhados às expectativas de resultados futuros. |   |   | ...são desdobramentos estratégicos do negócio. |   |   | ...são desenvolvidos apartir de uma visão holística que integra oportunidades latentes, cenários futuros e objetivos de negócio." |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 4.3 Clareza de objetivos |  |  |  |  |  |  |
| Os objetivos para a contribuição dos novos produtos (bens ou serviços) e processos nos resultados são definidos pela empresa... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informalmente. |   |   | ...formalmente, com metas de curto prazo. |   |   | ...sistematicamente, com metas desdobradas do planejamento estratégico. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 4.4 Pioneirismo estratégico |  |  |  |  |  |  |
| Nos últimos dois anos, a empresa implementou decisões estratégicas... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...reativas, para se adequar aos seus concorrentes. |   |   | ...para diferenciar-se dos concorrentes de mercado. |   |   | ...pioneiras, exigindo respostas de seus concorrentes. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Estrutura favorável à inovação |  |  |  |  |  |  |
| Definição: A menos que a empresa possua uma estrutura favorável à inovação, é pouco provável que outros componentes desse processo sejam bem-sucedidos. Empresas inovadoras estimulam a criação de fronteiras permeáveis nos seus negócios, ajudando a quebrar barreiras entre funções, departamentos e grupos. Quanto mais permeável e orgânica a estrutura, maior será o potencial para que ideias inovadoras surjam. Um sistema de comunicação adequado, fluindo entre todas as direções, departamentos e funções, bem como um sistema de recompensa, também são poderosos motivadores de comportamento e, portanto, fundamentais para iniciativas de inovação bem-sucedidas. |
| 5.1 Acesso a recursos |  |  |  |  |  |  |
| A empresa, para o surgimento e a implantação de novas ideias com potencial de sucesso, disponibiliza os recursos (humanos, infraestrutura,equipamentos etc.) necessários... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...eventualmente, de forma não planejada. |   |   | ... frequentemente, priorizando projetos de acordo com o planejamento. |   |   | ...sistematicamente, com processo de análise do risco e da capacidade de retorno. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 5.2 Mecanismos de avaliação |  |  |  |  |  |  |
| A empresa analisa a contribuição dos funcionários para a inovação usando... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...ações informais. |   |   | ...um processo de avaliação estruturado. |   |   | ...um processo de avaliação sistemático com indicadores e metas alinhados aos objetivosestratégicos. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 5.3 Comunicação aberta |  |  |  |  |  |  |
| A empresa possui uma estrutura que suporta a comunicação, o compartilhamento e a disseminação de informações... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...entre funcionários de uma mesma área. |   |   | ...entre áreas afins. |   |   | ...integrada e ágil entre todas as áreas e níveis daorganização. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 5.4 Equipes interdisciplinares |  |  |  |  |  |  |
| A empresa possui uma estrutura que estimula e promove o trabalho em equipe... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...apenas entre funcionários de uma mesma área. |   |   | ...entre funcionários de diferentes áreas e níveis hierárquicos. |   |   | ...de modo multidisciplinar, além das fronteirasfuncionais e organizacionais. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Recursos financeiros disponíveis para a inovação |  |  |  |  |  |  |
| Definição: A disponibilidade e correta alocação de recursos são fatores determinantes para os resultados competitivos das empresas. Assim, um projeto adequado de orçamento, com destinações específicas, é fundamental para uma iniciativa de inovação bem-sucedida. Recursos financeiros são fundamentais para o desempenho da empresa no mercado, e dão suporte a vários aspectos da inovação, incluindo sua comercialização. Já o capital de risco pode ajudar os empresários no desenvolvimento de novos negócios e empresas a partir de ideias-conceito, e prepará-los para suas entradas no mercado. |
| 6.1 Política de investimento financeiro |  |  |  |  |  |  |
| Nos últimos dois anos, a política de investimento financeiro da empresa esteve focada... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...essencialmente em seus produtos (bens ou serviços) tradicionais. |   |   | ...em significativa parcela de produtos (bens ou serviços) inovadores. |   |   | ...em um planejado balanceamento entre produtos (bens ou serviços) tradicionais e inovadores alinhados aos objetivos estratégicos. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 6.2 Captação de financiamento |  |  |  |  |  |  |
| As diferentes fontes de recursos financeiros necessários para que a empresa adquira novas tecnologias ou desenvolva novos produtos (bens ou serviços) ou processos são... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...conhecidas e eventualmente utilizadas. |   |   | ...monitoradas regularmente e acessadas quando necessário. |   |   | ...monitoradas usando ferramentas de análise financeira e de risco, e acessadas regularmente. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 6.3 Alocação eficiente de recursos |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é capaz de alocar os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), processos ou tecnologias... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...de modo não planejado, mediante necessidades. |   |   | ...de modo planejado, avaliando expectativas de retorno financeiro. |   |   | ...com métricas definidas e implementadas, que integram diferentes perspectivas de retornoao negócio. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 6.4 Medidas de desempenho |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é capaz de avaliar a contribuição das inovações para seu desempenho financeiro... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informal e qualitativamente. |   |   | ...formalmente, por meio dos resultados financeiros. |   |   | ...proativamente, com medidas de desempenho que consideram as incertezas e diferentes perspectivas de retorno. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Pessoas orientadas à inovação |  |  |  |  |  |  |
| Definição: Subjacente aos princípios relacionados à inovação está a premissa de que não apenas a tecnologia, mas também as pessoas e práticas sociais constituem elementos básicos para o sucesso das iniciativas inovadoras. Portanto, esforços devem ser dirigidos para a gestão de pessoas, e devem ser prioritariamente focados na criação e manutenção de um ambiente favorável à inovação, de modo que as pessoas não se sintam apenas motivadas para inovar, mas também tenham reais oportunidades e meios para isso. Práticas incluem os métodos de recrutamento, os estímulos para lidar com desafios da inovação, e a implantação de ferramentas de gerenciamento de desempenho e desenvolvimento de carreira. |
| 7.1 Equipes de trabalho |  |  |  |  |  |  |
| Os projetos realizados na empresa possuem líderes e equipes de trabalho definidos... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informalmente, caso a caso, durante sua execução. |   |   | ...formalmente, com ênfase nas atribuições individuais. |   |   | ...formalmente, a partir deum programa institucional que integra objetivos, competências e responsabilidades. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 7.2 Equipes capacitadas |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é capaz de estruturar equipes de trabalho que dispõem do tempo, das ferramentas e dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento de projetos... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...eventualmente, sem método definido. |   |   | ...frequentemente, com base nas atividades a serem desempenhadas. |   |   | ...sistematicamente, com base no planejamento estratégico, com monito- ramento contínuo. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 7.3 Diversidade |  |  |  |  |  |  |
| A empresa estrutura equipes de trabalho cujos integrantes apresentam pluralidade de costumes, crenças e ideias... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...eventualmente e de forma não planejada. |   |   | ... frequentemente, objetivando o aprendizado e o fortalecimento de relações. |   |   | ...sistematicamente, a partir de um método institucional de gestão da diversidade e do conhecimento. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 7.4 Agilidade das decisões |  |  |  |  |  |  |
| Os funcionários da empresa são capazes de tomar decisões com agilidade e eficácia... |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...apenas quando ocupam cargos gerenciais. |   |   | ...em todos os níveis, sujeitos à aprovação dos níveis superiores. |   |   | ...em todos os níveis, a partir de princípios institucionalizados orientados à autonomia. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Marketing para a inovação |  |  |  |  |  |  |
| Definição: O mercado é o árbitro do sucesso de uma inovação, e não a empresa que a oferece. Um fator que ajuda o sucesso é a voz do cliente ser ouvida por aqueles que decidem sobre quais iniciativas de inovação devem ser desenvolvidas e quais devem ser abandonadas, uma vez que as pessoas podem mudar seus critérios de compra, às vezes com grande rapidez. Além disso, as iniciativas dos concorrentes são frequentemente surpreendentes e podem ocupar algum ou todo o espaço disponível de uma oportunidade de mercado. |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 8.1 Estudo e conhecimento do ambiente |  |  |  |  |  |  |
| A empresa coleta informações sobre mudanças no mercado, nas ações dos concorrentes e atitudes dos clientes... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...ocasionalmente, em decorrência de resultados adversos. |   |   | ...frequentemente, monitorando o ambiente externo. |   |   | ...sistematicamente, empregando métodos para transformá-las em estratégias de negócios. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 8.2 Oferta de valor |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é capaz de identificar e analisar novas exigências e preferências de clientes atuais e potenciais... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...eventualmente e sem um método estruturado. |   |   | ...frequentemente, usando ferramentas e procedimentos. |   |   | ...sistematicamente, usando processos e práticas de gestão para transformá-las em ofertade valor. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 8.3 Lançamento de novos produtos |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é capaz de lançar novos produtos (bens ou serviços) empregando ações de marketing... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...eventuais e desestruturadas. |   |   | ...frequentes e estruturadas. |   |   | ...sistemáticas, visandoseu melhor aproveitamento competitivo. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 8.4 Capacidade de resposta ao mercado |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é capaz de responder ao lançamento de novos produtos (bens ou serviços) pela concorrência... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...desestruturada e tardiamente. |   |   | ...rapidamente, seguindo os líderes de mercado. |   |   | ...ágil e sistematicamente, garantindo manutenção da posição competitivadesejada. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Processos habilitadores da inovação |  |  |  |  |  |  |
| Definição: Processos referem-se a procedimentos, técnicas, prática ou cursos de ação que possam ser estabelecidos e executados dentro de uma organização em um esforço para apoiar a transformação dos recursos. No contexto das iniciativas de inovação, os processos podem criar vantagens competitivas na forma de melhorias organizacionais que proporcionam a diferenciação da empresa no mercado. Assim, os processos estão diretamente associados com a melhoria da eficácia e da eficiência da produção. |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 9.1 Vigilância tecnológica |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é capaz de antecipar o surgimento de novos produtos (bens ou serviços) ou processos... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informal e desestruturadamente. |   |   | ...formalmente, buscando atender requisitos futuros. |   |   | ...sistematicamente, empregando métodos de vigilância tecnológica alinhados aos objetivosestratégicos. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 9.2 Sofisticação tecnológica |  |  |  |  |  |  |
| A empresa mantém-se competitiva utilizando novas tecnologias em seus produtos (bens ou serviços) e processos... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informalmente. |   |   | ...formalmente, com um processo de comparação às referências de mercado. |   |   | ...sistematicamente, empregando métodos de análise e assimilaçãotecnológica. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 9.3 Gestão de projetos de desenvolvimento |  |  |  |  |  |  |
| A empresa conduz o desenvolvimento de um novo produto (bem ou serviço) ou processo... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informalmente, sem método definido. |   |   | ...formalmente, planejando e priorizando a alocação dos recursos. |   |   | ...sistematicamente, usando práticas de gestão de projetos e portfólios de pesquisa e desenvolvimento. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 9.4 Flexibilidade |  |  |  |  |  |  |
| Os processos implantados pela empresa estão caracterizados... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...pela baixa flexibilidade, com lentidão nas revisões das atividades. |   |   | ...pela definição das atividades para atender aos requisitos atuais. |   |   | ...pelo alto nível de flexibilidade, viabilizando rápidas adaptações emdecorrência das necessidades futuras. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 10. Relacionamentos com ambiente externo |  |  |  |  |  |  |
| Definição: Os relacionamentos externos visam identificar ideias valiosas advindas de clientes, fornecedores, concorrentes, universidades e outras organizações de pesquisa (públicas e privadas), a fim de orientar esforços de inovação. Empresas podem inovar por conta própria, mas o processo é facilitado pela existência de um conjunto de relações e pela troca de conhecimentos entre pares. As relações com outras instituições também podem facilitar o fluxo de informações e conhecimentos através da criação e intensificação de redes de contato e cooperação. |
| 10.1 Abertura externa |  |  |  |  |  |  |
| A empresa compartilha conhecimento com o ambiente externo (fornecedores, clientes, outras empresas, consultores, universidades, instituições de pesquisa)... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...eventual e informalmente. |   |   | ...frequentemente, encorajando a colaboração. |   |   | ...sistematicamente, empregando o modelo deinovação aberta. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 10.2 Participação dos clientes no desenvolvimento |  |  |  |  |  |  |
| A empresa, ao desenvolver novos produtos (bens ou serviços) ou melhorias, envolve seus clientes nesse processo... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...eventualmente e sem método definido. |   |   | ...consultando-os sobre suas preferências. |   |   | ...sistematicamente, empregando um método cooperativo de criação. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 10.3 Relacionamento com fornecedoresto |  |  |  |  |  |  |
| A empresa troca informações com seus fornecedores... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...informalmente. |   |   | ...por meio de canais formais de relacionamento. |   |   | ...sistematicamente, em processos conjuntos de desenvolvimento. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 10.4 Atuação em redes de conhecimento externas |  |  |  |  |  |  |
| A empresa estabelece relações com outras empresas, associações industriais, consultores, universidades, centros de pesquisa etc. para desenvolver seus conhecimentos e competências... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...eventual e informalmente. |   |   | ...frequentemente e por meio de canais formais de relacionamento. |   |   | ...sistematicamente, integrando formalmente redes e grupos de cooperação para ainovação. |
| Justificativa e Evidências: |

|  |
| --- |
| **RESULTADOS DA INOVAÇÃO** |
| 1. Competição, demanda e mercados |
| Definição: Refere-se aos principais tipos de resultados em termos de ciclo de vida dos produtos, diversificação dos portifólios ou esforços para aumentar a parcela de mercado detida pela empresa. |
| 1.1 Aumento da gama de bens e serviços |
| Nos últimos dois anos, o percentual de novos produtos (bens ou serviços) em relação ao portfólio pela empresa… |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...foi pouco expressivo. |   |   | ...teve significativo impacto na melhoria da rentabilidade. |   |   | ...foi muito expressivo, colaborando para uma posição de liderança nomercado. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 1.2 Aumento da visibilidade ou da exposição dos produtos |
| Nos últimos dois anos, as menções positivas sobre a marca ou produtos (bens ou serviços) da empresa nas mídias sociais foram... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...pouco expressivas. |   |   | ...expressivas, porém menores que os principais concorrentes. |   |   | ...muito expressivas, sendo mais citada que seusconcorrentes. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 1.3 Aumento ou manutenção da parcela de mercado |
| Devido às inovações lançadas nos últimos dois anos, a parcela de participação da empresa em seu principal mercado apresentou aumento... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...pouco expressivo. |   |   | ...expressivo, aproximando-se dos principais concorrentes. |   |   | ...muito expressivo, elevando-a para uma posição de liderança. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 1.4 Desenvolvimento de produtos não agressivos ao meio ambiente |
| Nos últimos dois anos, a parcela de produtos (bens ou serviços) ecologicamente corretos, em relação ao total ofertado foi... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...pouco expressiva. |   |   | ...significativa, em torno de 25%. |   |   | ...muito expressiva, acima de 50%. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 1.5 Entrada em novos mercados |
| Devido às inovações lançadas nos últimos dois anos, a empresa acessou um novo mercado obtendo uma participação... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...pouco expressiva. |   |   | ...expressiva, próxima aos principaisconcorrentes já estabelecidos. |   |   | ...muito expressiva, assumindo posição deliderança. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 1.6 Grau de novidade dos novos produtos (bens ou serviços) |
| A principal inovação lançada pela empresa nos últimos dois anos representou uma… |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...melhoria em um produto (bem ou serviço) ou processo existente. |   |   | ...melhoria em um produto (bem ou serviço) ou processo existente, com um significativoganho de competitividade. |   |   | ...ruptura nos padrõestecnológicos e de mercado. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 1.7 Tempo reduzido de resposta às necessidades dos consumidores |
| Nos últimos dois anos, o tempo médio entre a identificação de uma oportunidade no mercado e a entrega de um novo produto (bem ou serviço) reduziu… |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...de forma pouco significativa. |   |   | ...significativamente, alcançando metas estabelecidas. |   |   | ...expressivamente, tornando a empresa referência em tempo deresposta. |
| Justificativa e Evidências: |
|   |   |   |   |   |   |   |
| 2. Produção e distribuição |
| Definição: Refere-se aos tipos de resultados que melhoraram a qualidade, flexibildiade, eficiência ou reduzem custos. |
| 2.1 Redução dos custos de concepção dos produtos (bens ou serviços) |
| Nos últimos dois anos, os custos médios no desenvolvimento de produtos (bens ou serviços) reduziram… |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...de forma pouco significativa. |   |   | ...significativamente, alcançando metas estabelecidas. |   |   | ...expressivamente, alcançando custos considerados ideais para a rentabilidade donegócio. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2.2 Aumento da capacidade de produção de bens ou fornecimento de serviços |
| Nos últimos dois anos, a produtividade média por trabalhador aumentou… |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...de forma pouco significativa. |   |   | ...significativamente, alcançando metas estabelecidas. |   |   | ...expressivamente, alcançando padrões declasse mundial. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2.3 Aumento da eficiência ou da velocidade do fornecimento e/ou distribuição de bens ou serviços |
| Nos últimos dois anos, a taxa de pedidos que a empresa atendeu dentro do prazo, em relação ao total de pedidos, foi... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...inferior a 50%. |   |   | ...próxima de 75%. |   |   | ...próxima de 95%. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2.4 Obtenção dos padrões técnicos de produção ou fornecimento de serviços |
| Nos últimos dois anos, a empresa obteve certificações ou atendeu a normas técnicas que tenham reconhecida relevância para o mercado... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...em apenas um processo. |   |   | ...nos principais processos. |   |   | ...em todos os seusprocessos, adequando-se a padrões internacionais. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2.5 Aumento da qualidade dos bens e serviços |
| Nos últimos dois anos, a taxa de satisfação dos clientes em relação aos produtos (bens ou serviços) ofertados foi... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ... Inferior a 60%. |   |   | ...próxima de 80%. |   |   | ...próxima de 100%. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2.6 Redução do consumo de recursos para a produção de bens ou fornecimento de serviços |
| Nos últimos dois anos, as reduções no consumo ou desperdício de energia ou materiais usados na produção de bens ou fornecimento de serviços foram… |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...pouco expressivas. |   |   | ...significativas, alcançando metas estabelecidas. |   |   | ...expressivamente, alcançando padrões declasse mundial. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2.7 Redução dos custos operacionais para produção de bens ou fornecimento de serviços |
| Nos últimos dois anos, a empresa reduziu os custos operacionais para a produção de bens ou o fornecimento de serviços... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...de forma pouco significativa. |   |   | ...conforme as metas estabelecidas. |   |   | ...alcançando resultadosmelhores que os referenciais comparativos. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Organização do local de trabalho |  |  |  |  |
| Definição: Refere-se aos tipos de resultados que decorrentes das mudanças organizacioanais, em termos de relações com consumidores, eficiência operacional ou compartilhamento de conhecimentos. |
| 3.1 Desenvolvimento de relações fortes com os consumidores |
| Nos últimos dois anos, os produtos (bens ou serviços) e processos desenvolvidos pela empresa de forma colaborativa com consumidores representaram, em relação ao total, uma parcela... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...pouco expressiva. |   |   | ...expressiva, em torno de 50%. |   |   | ...muito expressiva, próxima de 100%. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 3.2 Melhoria das condições de trabalho |
| Nos últimos dois anos, a empresa melhorou de forma significativa as condições de trabalho, obtendo um nível de satisfação dos funcionários... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...inferior a 50%. |   |   | ...próximo de 75%. |   |   | ...próximo de 100%. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 3.3 Melhoria da saúde e da segurança |
| Nos últimos dois anos, a empresa melhorou as condições de saúde e segurança, obtendo uma taxa de acidentes e doenças do trabalho... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...igual ou superior a 10%. |   |   | ...próxima de 5%. |   |   | ...próxima de 0%. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Aspectos financeiros |  |  |  |  |  |
| Definição: Refere-se aos tipos de resultados que influenciaram positivamente os aspectos financeiros da empresa, em termos de lucro operacional, pesquisa e desenvolvimento e sucesso de projetos. |
| 4.1 Aumento do lucro operacional |
| No último ano-calendário a empresa obteve, decorrente de inovações, um aumento em seu lucro operacional em relação ao ano anterior... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...pouco significativo. |   |   | ...significativo, alcançandoas metaspreestabelecidas. |   |   | ...muito expressivo, acimados demais referenciaisdo setor de atuação. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 4.2 Retorno com P&D |
| No último ano-calendário, o retorno decorrente dos projetos de pesquisa e desenvolvimento foi... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...pouco significativo. |   |   | ...significativo, dentro das expectativasda empresa. |   |   | ...muito expressivo, levando a empresa à liderança no mercado deatuação. |
| Justificativa e Evidências: |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 4.3 Sucesso de projetos |
| Nos últimos dois anos, o percentual dos projetos de pesquisa e desenvolvimento que cumpriram os orçamentos, cronogramas e resultados planejados foi... |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ...inferior a 10%. |   |   | ...em torno de 50%. |   |   | ...superior a 90%. |
| Justificativa e Evidências: |